

LAURENCE MÉDARD

Comment soigner ses meilleurs clients

Les clients « grands comptes » sont souvent la richesse vive d'une entreprise. Alors, apprenez à les conserver… sans les irriter.

Le prix, nerf de la guerre pour réussir en affaires ? De moins en moins, regrettent presque les entrepreneurs de l'an 2000. A l'instar d'Edouard Brousse, directeur marketing de Peugeot Parc Alliance, tous soulignent que « l'époque où des offres commerciales alléchantes suffisaient pour approcher les très gros clients est bien finie ». D'autant qu'il s'agit aussi de les fidéliser, tant leur conquête réclame d'investissement. Effort qui augmente d'ailleurs en fonction du volume d'affaires susceptible d'être apporté par un client. De fait, les entreprises adoptent de plus en plus la même stratégie : bâtir avec ces clients grands comptes une relation dans la durée, par tous les moyens.

TECHNIQUE N° 1

Montrer à son client qu'il mérite un service sur mesure

Il est important d'agir avec tact et efficacité. Car, presque autant que le fait d'être insuffisamment offensif ou réactif, le risque de trop en faire est omniprésent. C'est ainsi que certaines entre-

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

prises passent à côté de la règle fondamentale, remarque Henri Fraisse, directeur adjoint au centre de formation de la Cegos : « Celle qui consiste à clairement montrer à son client qu'il est unique et qu'il sera traité en conséquence. » Dans cette optique, le leader de la restauration collective Sodexho entame cette année un processus de segmentation à l'extrême, fondé sur une typologie intégrant aussi bien les activités de leurs clients (industrie, assurances…) que les populations concernées ou leur environnement, afin de répondre au mieux aux attentes de chaque secteur et sous-secteur. « Nous sectorisons depuis plus de vingt ans, explique le directeur général grands comptes de Sodexho, Emmanuel Barrié. Mais nous avons décidé d'aller encore plus loin, car nous pensons que la personnalisation est désormais la clé de la fidélisation. C'est pourquoi nous acceptons depuis peu de vêtir notre personnel de restauration de tenues exclusives à tel ou tel client. »

Même attitude chez DHL, qui a créé pour ses meilleurs clients entreprises un service à la carte baptisé « advantage » : en plus de la simple livraison de marchandises, la société de messagerie se propose de répondre à toutes les attentes possibles (prise en charge de la gestion des commandes, entreposage longue durée ou encore livraison nocturne). Lucienne Comble, directrice logistique de DHL, reconnaît toutefois que le sur-mesure ainsi proposé « ne peut pas aller au-delà des services imaginés par nos équipes ». En d'autres termes, oui à l'adaptation aux impératifs spécifiques de chacun, mais tout en respectant ses propres contraintes industrielles.

TECHNIQUE N° 2

Perdre le simple statut de fournisseur pour gagner celui de partenaire

Il est en revanche une règle de fidélisation qui ne connaît pas vraiment de limites, c'est celle du partenariat. « C'est un peu la tarte à la crème, plaisante Emmanuel Barrié, mais ça fait pourtant toute la différence… à condition que ce soit bien pensé. » Alors, à chacun de faire preuve d'originalité en la matière, d'autant que les bonnes idées ne manquent pas. Comme l'utilisation des nouvelles technologies pour renforcer l'intimité avec son client. C'est la méthode adoptée par Europcar, qui s'appuie sur l'EDI (échange de données informatiques) et sur l'intranet pour développer un vrai partenariat avec les grands comptes, pour la facturation mais aussi pour la gestion du parc de véhicules. Yann Barbizet, directeur marketing du loueur automobile, s'explique : « Nos gros clients sont très sensibles à la réduction de

DEBMOD

Sa survie dépend d'un seul client

■ **SECTEUR D'ACTIVITÉ :**
distribution de produits de maquillage de grande diffusion
■ **EFFECTIFS : 30 salariés**
■ **CA : 45 millions de francs**

La problématique de fidélisation de Debmod n'est hélas que trop simple : son client Monoprix-Prisunic lui permet de réaliser 80 % de son chiffre d'affaires. En d'autres termes, que ce client lâche la société et celle-ci n'a plus qu'à fermer. Distributeur de produits de maquillage, Debmod doit donc s'accrocher chaque jour pour se maintenir face aux leaders que sont Bourjois, Gemey et L'Oréal. « Dans la pratique, cela consiste à assurer un service irréprochable, commente Nathalie Lubeck, chef des ventes. Monoprix nous attribue un linéaire par magasin, mais nous laisse nous occuper totalement du *merchandising*. A nous d'avoir des rayons toujours impeccables, d'organiser de meilleures animations commerciales. Simple à dire, mais le combat est rude. » Que reste-t-il d'autre à Debmod pour s'assurer la fidélité de Monoprix ? « Etre un fournisseur compétitif me semble la meilleure des garanties. »

Nathalie Lubeck, chef des ventes de la société Debmod, joue la carte du service irréprochable.


LAURENCE MÉDARD

Les grandes surfaces attendent de Bernard Girona qu'il invente pour elles les yaourts de demain...

SENOBLE La fidélisation, un impératif pour ce spécialiste des MDD

SECTEUR D'ACTIVITÉ : Produits laitiers (yaourts, desserts...)
EFFECTIFS : 1 700 salariés
CA : 3 milliards de francs

Lorsqu'on réalise, comme Senoble, plus de la moitié de son chiffre d'affaires avec des produits à marques de distributeurs [MDD], la fidélisation, on sait ce que c'est. » Ainsi parle Bernard Girona, directeur MDD du numéro 3 français des produits laitiers ultra-frais. Producteur attitré de la plupart des enseignes de la grande distribution, l'industriel ne peut se permettre de penser à court terme avec ses clients : « A la différence des marques propres, la MDD suppose un engagement dans la durée entre le distributeur et le fabricant. Il ne s'agit plus d'un simple référencement mais d'une véritable collaboration. » Rien n'étant jamais acquis avec les grandes surfaces, c'est jour après jour que Senoble s'affirme en tant que *category partner* auprès des Carrefour et autres Leclerc. « Par exemple, nous allons au-delà de la production en les aidant dans l'animation de leur marque, dans leur programme publi-promotionnel ou encore pour l'information aux consommateurs, explique Bernard Girona. Nous mettons à leur service une équipe marketing dédiée. » Et celle-ci a fort à faire, car elle doit agir en tant que force de proposition. Son objectif : élaborer pour les distributeurs les yaourts de demain, avant que Danone ou Yoplait ne les aient imaginés. Un enjeu primordial, dans un secteur où d'aucuns prédisent que d'ici à cinq ans, 60 % du chiffre d'affaires sera réalisé avec des produits qui n'existent pas encore...

▸▸▸ leurs coûts indirects. Cette solution nous permet donc de leur donner satisfaction en leur simplifiant la vie d'un point de vue comptable, et du même coup de resserrer les liens grâce à un contact informatique permanent. »

Très efficace également, le club de développement. Les meilleurs clients sont associés à l'élaboration de produits susceptibles de les intéresser, avant même que leur fournisseur ne les propose sur le marché. C'est ce qu'accomplit la société Zurfluh Feller, avec son club Innovaction. Ce fabricant de mécanismes pour volets roulants propose à ses membres, et néanmoins clients, de prétester les futurs modèles de la société. Un procédé idéal pour créer une solidarité de fait. Mais il y a encore plus astucieux pour faire de son client un partenaire : lui demander un service. Sema-Group, le géant franco-anglais de l'intégration de systèmes informatiques, s'adonne régulièrement à cette pratique. Il sollicite ses bons clients afin qu'ils apportent leur témoignage lors d'une présentation de produit à un prospect. Et les résultats sont remarquables, confesse Martine Barateau, directrice de branche régions : « Tout d'abord, la personne se sent flattée d'être ainsi consultée. Ensuite, elle est très heureuse de pouvoir entrer en contact avec une autre

L'AVIS DE L'EXPERT

GABRIEL SZAPIRO, PDG de Saphyr SA, cabinet de conseil en communication d'entreprises

« Montrez à votre client que vous connaissez presque aussi bien que lui son entreprise ! »

Fidéliser. Depuis vingt ans, Gabriel Szapiro ne cesse de rappeler à ses clients cette nécessité : « L'habitude de la relation, la régularité des commandes leur font oublier que le client peut les lâcher. » D'où l'utilité de ce qu'il appelle ses « dossiers de proactivité », sortes d'agendas-boîtes à idées (relations publiques, *benchmarking*), qui vous placent en force de proposition face à vos interlocuteurs. C'est ensuite à chaque entreprise d'organiser son dossier pour répondre à trois objectifs : « Prouver à son client que l'on connaît son entreprise presque aussi bien que lui ; lui démontrer que l'on participe à l'augmentation de son chiffre d'affaires ; enfin, le persuader qu'il aurait tort d'aller voir ailleurs. »


DAHMANE

Il faut donner l'impression à votre client que vous lui donnez plus que ce qu'il vous achète

direction informatique, sur un sujet qui la passionne. »

TECHNIQUE N° 3

Devancer les attentes de son client, en se faisant force de proposition

Au sur-mesure et au partenariat, Henri Fraisse ajoute un troisième grand pôle de fidélisation : les idées neuves. « C'est l'art d'apporter à votre client plus que ce qu'il vous achète, précise le consultant de la Cegos. Dans les secteurs dits technologiques notamment, les clients apprécient les suggestions, car ils craignent en permanence d'être dépassés par la rapidité des évolutions. » Le principe vaut pour le métier de base du fournisseur mais, au-delà, tout apport pertinent peut être le bienvenu. L'expérience de Faurecia, fabricant de sièges automobiles, en est l'illustration. En apportant à Renault une étude détaillée sur les problèmes d'assise des chauffeurs de taxi, l'entreprise a su dépasser sa mission première de fournisseur. C'est aussi ce que tente la Bred lorsqu'elle invite ses grands comptes à des réunions dont les thèmes vont au-delà des métiers de la banque. Georges Tabouillot, son directeur du marché des PME, explique que « les clients adorent avoir des échanges de vue plus économiques que bancaires avec nos experts ».

Gabriel Szapiro, PDG de l'agence conseil en communication d'entreprise Saphyr, préconise même d'aller un peu plus loin, en s'occupant du *benchmarking* de ses bons clients : « Collectez, résumez, commentez tout ce qui peut intéresser votre client sur son secteur et ses concurrents. Vous verrez qu'il vous en sera reconnaissant. »

Certains fournisseurs estiment que la bataille qu'ils ont menée durant des mois pour conquérir leur client les met à l'abri de la concurrence pour un temps. « Grave erreur, prévient Henri Fraisse. Il faut sans cesse faire comprendre au client qu'il a bien fait de vous choisir. » C'est le rôle des tableaux de bord, bilans d'activité, et autres visites de suivi de chantier. Chaque secteur d'activité ayant ses us et coutumes, à chacun d'imaginer comment rassurer au mieux, sans harceler.

Le harcèlement, un risque qui existe aussi chez les adeptes de l'enquête de satisfaction. Cet outil de fidélisation est devenu si courant qu'il finit par lasser certains clients. Une entreprise comme Sodexho s'en sort bien, en sollicitant les convives de ses restaurants, plus que les clients eux-mêmes. D'autres peinent davantage à se faire remarquer sans importuner, mais estiment pourtant le procédé incontournable. C'est le cas d'Artenis Propreté. Cette société de nettoyage industriel a trop peu de contacts avec ses clients pour pouvoir se passer de l'enquête de satisfaction. « Nous savons que c'est parfois ennuyeux, admet Jacques Barillot, le direc-

> Les sept erreurs à ne pas commettre



Croire en l'amour éternel. Si vous êtes passé devant monsieur le maire pour le meilleur et pour le pire, n'oubliez jamais qu'avec un client vous ne signez que pour le meilleur !



Ne pas jouer la transparence. Plus votre client vous est fidèle et moins il vous pardonnera s'il découvre que vous avez cherché à lui dissimuler un incident.



Rappeler à votre client qu'il n'est pas si important qu'il le croyait. Les exemples fourmillent de clients fidèles dont le nom est écorché chaque fois qu'ils reçoivent un courrier de votre part. Tous ces petits détails finissent par irriter…



Laisser la situation se détériorer. Si vous apprenez qu'un de vos bons clients s'est plaint de vos services, prenez immédiatement l'avertissement au sérieux. Ce client pourra se montrer beaucoup plus rapide pour vous lâcher qu'il ne le fut pour vous adopter.



Pratiquer la politique du harcèlement. Oui à une démarche « proactive », mais n'oubliez jamais que votre client traite avec des dizaines de fournisseurs qui, comme vous, cherchent à le rencontrer pour lui présenter le dernier produit… qui va faire un tabac.



Donner plus d'importance à son client qu'il n'en a. D'accord, vous devez développer le partenariat avec vos meilleurs clients. Mais il serait très maladroit de faire croire à chacun d'eux qu'il est votre priorité.



Faire perdre son temps à un grand compte. Même le plus fidèle de vos clients sera contrarié si vous l'avez retenu sans avoir rien de vraiment nouveau à lui dire ou à lui montrer.

PICTOS JEAN BRETONNEL

L'AVIS DE L'EXPERT

Philippe Malaval, professeur de marketing à l'ESC de Toulouse

« Il faut séduire en fournissant des idées innovantes »

En *business to business,* la relation acheteur-vendeur est de plus en plus remplacée par la notion centre d'achats-équipe de ventes (enrichie de marketers, de logisticiens, etc.). Le but étant de gagner la confiance de l'équipe d'en face.

Imaginons une société de fils, Lycra, souhaitant fidéliser les collants Dim. Un ingénieur de Lycra doit réussir à rencontrer le responsable qualité de Dim pour lui présenter son dernier procédé d'automatisation du contrôle qualité. Puis le persuader qu'il a des solutions pour le rendre plus efficace.

Si cet exploit se répète, il arrivera forcément un moment où le service achat de Dim s'intéressera aux produits Lycra. Bien sûr, cette méthode est longue et coûteuse. D'où l'intérêt de la réserver à de grands comptes que l'on désire fidéliser.



DAHMANE



Des agences ouvertes 7 jours sur 7 : c'est le petit plus de Charles Yamini, PDG d'Adaptel.

LAURENCE MÉDARD

ADAPTEL Le service en plus pour se démarquer des géants de l'intérim

- **SECTEUR D'ACTIVITÉ :** société d'intérim (spécialisée dans l'hôtellerie et la restauration)
- **EFFECTIFS :** 8 salariés
- **CA :** 36 millions de francs

Dans le secteur de l'intérim, ultra-dominé par Manpower, Adecco et Védior Bis, difficile de se faire une place. C'est pourtant le pari réussi par Adaptel, une PME de huit salariés, qui a choisi de se spécialiser dans les métiers de bouche. « Pour ne pas se faire prendre ses bons clients, il faut faire des sacrifices, confie le PDG, Charles Yamini. Notamment celui d'ouvrir sept jours sur sept, lorsque nos grands concurrents ferment leurs agences pour le week-end. Mais cela paie : très peu de nos clients nous quittent. »

Autre axe de fidélisation : ne pas trop se focaliser sur la rentabilité à court terme. « Lorsqu'un hôtel appelle à 9 heures du matin en ayant besoin de quelqu'un pour midi, la logique voudrait que l'on refuse le contrat, explique Charles Yamini. Trop de coups de fil à donner pour trouver la personne. Nous sommes quasiment assurés de perdre de l'argent. » Pourtant, cette petite entreprise parisienne a choisi de relever le défi en toutes circonstances : « D'une part, le client s'en souvient pour la fois suivante. D'autre part, le bouche-à-oreille fonctionne à merveille chez les hôteliers… »

Un impératif : prouver sans cesse à son client qu'il a bien fait de vous choisir…

teur commercial. Alors nous tentons d'être le plus léger possible en alternant les enquêtes écrites, les coups de fil du service marketing et les visites informelles des attachés commerciaux. »

TECHNIQUE N° 4

Impliquer plusieurs niveaux hiérarchiques dans ses relations avec un bon client

Dernière recette recensée parmi les plus efficaces pour fidéliser ses grands comptes : la relation multiniveau. Philippe Malaval (*voir l'encadré page 102*), auteur de *Marketing business to business*, en fait même la priorité des priorités : « Plus le produit ou service a de la valeur ajoutée, plus il faut passer de la notion de vendeur à celle d'équipe de ventes. Composée aussi bien de commerciaux, que de marketers, de responsables qualité, de conseillers techniques, etc. » Sema-Group suit ce précepte de fédération des compétences depuis quelque temps, avec succès. « Au départ, nous étions très orientés sur les directions informatiques, raconte Martine Barateau. Nous approchons désormais les services développement, les directions générales et nous constatons de vraies opportunités. » Xérox, utilise aussi le multiniveau pour tenter de se faire une place au soleil chez ses meilleurs clients. Frank Durey, responsable des grands comptes publics, se souvient du rôle du directeur général Europe de Xérox dans le développement des relations avec un de ses clients, le ministère des Finances : « Il s'est impliqué personnellement car, avec ce genre de comptes, il y a un moment où il faut monter dans la hiérarchie pour pouvoir englober l'ensemble du business potentiel. Chez nous, c'est une règle : les dix ou quinze plus grands comptes de chaque division sont cosuivis par le top management. »

Recettes miracles que tous ces outils ? « Oh que non, pas une seule seconde », ironise Gabriel Szapiro. Et pour cause. Ce spécialiste de la fidélisation se souvient encore de son plus sombre échec : la perte d'un très vieux client après quinze ans de bons et loyaux services, le géant Siemens. Des années durant lesquelles il avait appliqué à son entreprise tous les préceptes enseignés à ceux venus le consulter. Pour un jour s'entendre dire par le directeur général de Siemens : « Nous n'avons rien à vous reprocher, mais nous vous quittons M. Szapiro. Nous sommes ensemble depuis si longtemps que nous avons envie d'aller voir ailleurs, de changer d'air. » Imparable.

FRÉDÉRIC GEORGES

POUR EN SAVOIR PLUS

- ***Communication business to business : les sept pyramides de la réussite,*** de Gabriel Szapiro (Editions d'Organisation, 1998).
- ***Marketing business to business*** (Editions Publi-Union, 1996) et ***Stratégie et gestion de la marque industrielle : produits et services, business to business*** de Philippe Malaval (Editions Publi-Union, 1998).